

6

Referências bibliográficas

AZEVEDO, A. L. V. Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do relatório do CEBDS. **Revista Ibero americana de Economia Ecológica**, v. 5, p. 75-93, 2011.

BARATA, M. M. L.; CANTARINO, A. A. A.; LA ROVERE, E. L. Indicadores de sustentabilidade empresarial e gestão estratégica. **Revista de Pensamento Contemporâneo**. p. 115-130. 2007.

BM&FBovespa. **Novo Valor**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/novo-valor/pt-br/download/guia-de-sustentabilidade.pdf>>. Acesso em: 10/12/2011.

BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. L.; SCARTEZINI, V. N. Competência societal: uma experiência corporativa de ação educativa voltada ao desenvolvimento de gestores para a sustentabilidade. **XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 25 a 29 de set, 2010.

CANTARINO, A. A. A. **Indicadores de desempenho ambiental como instrumento de gestão e controle nos processos de licenciamento ambiental de empreendimentos de exploração e produção de petróleo nas áreas offshore**. Tese de Doutorado. 404 p., 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto**. São Paulo: Bookman, Artmed e Sage, 2010.

D'ANGELO, M. J. **Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade**: Um estudo sobre a gestão de projetos societais sob a perspectiva de grupos. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2009.

DIAS, G. F. **Pegada Ecológica e Sustentabilidade Humana**. São Paulo: Ed. Gaia, 2002.

DIAS, R. **Gestão Ambiental**. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

EBX. **Política de Recursos Humanos**. Recursos Humanos / EBX. Rio de Janeiro, 2011.

_____. **Política de Sustentabilidade**. Sustentabilidade / EBX. Rio de Janeiro, 2011.

_____. **Plano de Sustentabilidade EBX**. Sustentabilidade / EBX. Rio de Janeiro, 2011.

_____. **Sistema de Gestão para a Sustentabilidade**. Sustentabilidade / EBX. Rio de Janeiro, 2012.

_____. **Site Institucional do Grupo EBX**. Disponível em: <<http://www.ebx.com.br>>. Acesso em: 07/01/2012.

EGOSHI, C. Z.; MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Gestão de competências e ações organizacionais sustentáveis: Um estudo de casos múltiplos na cidade de Londrina/PR. **XII SEMAD**. Londrina, 2009.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. Ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, S. T.; NORD, W. R.; HARDY, C. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Construindo o Conceito de Competências. **RAC**, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002. GRAMIGNA, M. R. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Pearson, 2007.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson, 2007.

HART, S. L. **Beyond Greening: Strategies for a sustainable world**. Harvard Business Review, v. 75, n. 1, p. 67-76, 1996.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1978.

LLX. **Site de Relações com investidores da LLX**. Disponível em: <<http://www.ri.llx.com.br>>. Acesso em: 07/01/2012.

LYLES, M. A. **Organizational learning and knowledge transfer in international joint ventures**. Trabalho apresentado no Seminário Internacional Competitividade Organizacional - Gestão do Conhecimento e Universidade Corporativa, São Paulo, 1999.

MILLS, J. et al. **Strategy and Performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University, 2002.

MMX. Site de Relações com investidores da **MMX**. Disponível em: <<http://www.ri.mmx.com.br>>. Acesso em: 07/01/2012.

MPX. Site de Relações com investidores da **MPX**. Disponível em: <<http://www.ri.mpx.com.br>>. Acesso em: 07/01/2012.

MUNCK, L. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: Análise de suas interrelações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná**. Tese de Doutorado em Administração – Faculdade de Economia e Administração, São Paulo, 2005.

_____.; DIAS, B. G.; SOUZA, B. R. Competências para a sustentabilidade organizacional: a proposição de uma ferramenta de análise da ecoeficiência. **SIMPOI**. São Paulo, 2011.

_____.; SOUZA, R. B. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Gestão e Sociedade**, v. 3, n. 6, p. 254-287, 2009b.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. **Why Sustainability is now the key driver of innovation?** Harvard Business Review, set. 2009.

OGX. Site de Relações com investidores da **OGX**. Disponível em: <<http://www.ri.ogx.com.br>>. Acesso em: 07/01/2012.

OSX. Site de Relações com investidores da **OSX**. Disponível em: <<http://www.ri.osx.com.br>>. Acesso em: 07/01/2012.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. Nova York: First Free Press, 1998.

_____.; LINDE, C. V. D. **Green and Competitive: Ending the Stalemate**. Harvard Business Review., p. 120-134. Set-out, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, May/June 1990.

RAMUS, C. A., STEGER, U. The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “ecoinitiatives” at leading-edge European companies. **Academy of Management Journal**. v. 43, n. 4, p. 605-626. 2000.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005

SACHS, I. **Desenvolvimento Sustentável**. Série Meio Ambiente em Debate, 7. Brasília: Ibama, 1996.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The Triple Bottom Line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

SCHEIN, E. H. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Occupational Behavior**, v. 5, n. 1, p. 71-81, 1984.

SOUZA, R. B. de. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. Dissertação de Mestrado em Administração – Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá (UEM) / Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; W. CODO (Orgs.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p. 175-193, 1996.

_____.; MENDES, A M.; PAZ, M. G. T. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos em Psicologia**, v. 5(2), p. 289-317. 2000.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de Sustentabilidade**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

WEYBRECHT, G. **The Sustainable MBA: The manager's guide to green business**. Chichester: Willey and Sons, 2010.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Driving Success: Human Resources and Sustainable Development**. University of Cambridge Programme for Industry, 2008.

YIN, R. K. (1989). **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications, Newbury Park, CA.

Anexos

Anexo I – Plano de Sustentabilidade do Grupo EBX

Ação Estratégica		Ações Específicas	Status
1	Definir abordagem e estratégia de sustentabilidade corporativa	Alinhar as questões materiais de sustentabilidade do Grupo EBX e de suas empresas com as estratégias de seus negócios	Concluído em 2011
		Definir pontos comuns que devem ser abordados de forma corporativa.	
		Definir estratégia de sustentabilidade corporativa do Grupo EBX	
2	Definir posicionamentos das empresas com relação a compromissos externos de sustentabilidade	Alinhar posicionamentos com a estratégia de sustentabilidade corporativa	Concluído em 2011
		Discutir abordagem da EBX sobre princípios de precaução e divulgar decisões na organização.	
		Elaborar guia corporativo para análise e realização de parcerias estratégicas em sustentabilidade	
		Avaliar necessidade e possibilidades de adesão a outras iniciativas e parcerias. Definir eventual adesão, com base na estratégia de sustentabilidade, materialidade e orientação no guia corporativo (p. ex. risco, geografia, materialidade, implicações)	Em constante avaliação
3	Desenhar o SGS corporativo (Guia do SGS), alinhado a este plano de ação	Definir abrangência e modelo do SGS	Concluído em 2011
		Desenvolver estrutura e índice do SGS	
		Elaborar Guia do SGS (como funciona o sistema de gestão de sustentabilidade corporativo, como utilizar os documentos do sistema), de forma alinhada às demais ações deste plano.	
3.1	Ajustar / formalizar estrutura para gestão de sustentabilidade (Diretoria de Sustentabilidade, Empresas, Gerências Corporativas, Operacionalização do Conselho de Sustentabilidade)	Ajustar / formalizar estrutura para gestão da sustentabilidade do Grupo EBX, incluindo responsabilidade por todos os temas materiais (p. ex. gestão de impactos socioambientais, gestão de aspectos socioambientais de fornecedores, biodiversidade, outros)	Concluído em 2011

		Formalizar papel do conselho sustentabilidade. Definir regras de governança, incluindo operacionalização e forma de reporte ao Conselho de Administração.	
		Detalhar forma de funcionamento da Diretoria de Sustentabilidade (papéis e responsabilidades).	
3.2	Revisar / ajustar documentos corporativos para adequá-los ao SGS	Revisar a Política de Sustentabilidade para incluir de forma explícita: prevenção da poluição, gestão de riscos ambientais e sociais de fornecedores, outros temas definidos na estratégia de sustentabilidade.	Concluído em 2011
		Revisar a Diretriz de Gestão de Riscos para incluir requisitos visando identificação/avaliação de aspectos/ impactos, perigos e riscos, materialidade, definição de objetivos e metas (ambientais, saúde e segurança, sociais).	
		Desenvolver procedimento para definir critérios de materialidade	
		Elaborar Guia de Licenciamento, alinhado aos requisitos dos padrões de desempenho ambiental e social da IFC, e outras diretrizes corporativas associadas (p. ex. Gestão de Riscos, Saúde Segurança e Meio Ambiente, Partes Interessadas e Investimento Social Estratégico).	
		Desenvolver procedimento para fusões e aquisições (foco em mobilização e desmobilização)	
		Finalizar aprimoramento do código de conduta em temas socioambientais chave (direitos humanos, relação com clientes e fornecedores, outros).	
		Elaborar diretriz para gestão de impactos ambientais e sociais.	
		Elaborar norma para gestão de aspectos socioambientais relacionados a fornecedores (risco e medidas correspondentes).	
		Desenvolver procedimentos para identificar impactos à biodiversidade.	Em andamento
		Revisar políticas de recrutamento e seleção, cargos e remuneração, treinamento e desenvolvimento para incluir cláusulas relativas ao combate à discriminação.	
		Ajustar política de inclusão de pessoas com deficiência.	

		Definir políticas ou guias orientativos relativos ao combate à discriminação e promoção da diversidade no trabalho	
		Ajustar diretriz treinamento, conscientização e competência de Saúde Segurança e Meio Ambiente para incluir divulgação da política de sustentabilidade	Concluído em 2011
		Desenvolver procedimentos e programas de combate ao trabalho infantil.	Em andamento
		Desenvolver procedimentos e programas de combate ao trabalho forçado.	
		Desenvolver diretriz/orientação corporativa relativa à interface com comunidades indígenas e tradicionais.	
		Elaborar guias ou normas corporativas para orientar as empresas na avaliação e gestão de impactos à comunidade: reassentamento, migrações e impactos sociais relacionados, contribuição ao desenvolvimento local, incidentes, acidentes ou emergências que envolvam a comunidade, prevenção de doenças e promoção da saúde. Definir prioridades com base em materialidade.	Concluído em 2011
		Desenvolver diretriz relativa ao uso de forças de segurança, alinhada aos requisitos do padrão PS4 da IFC	Em andamento
		Desenvolver diretriz/orientação corporativa relativa à interface com patrimônio cultural.	
		Expandir/alinhar norma auditorias (lacunas em aspectos ambientais e sociais nas listas de verificação).	Concluído em 2011
		Revisar diretriz de análise crítica para refletir novos papéis e responsabilidades na Diretoria de Sustentabilidade no grupo EBX	
3.3	Definir objetivos e metas (ambientais, sociais, outros)	Definir objetivos e metas corporativos para os temas socioambientais chave. Considerar a política de sustentabilidade (revisada), a estratégia de sustentabilidade e materialidade (p. ex. saúde e segurança, diversidade, remuneração, outros), os compromissos voluntários externos e a cadeia de valor.	Concluído em 2011

3.4	Definir abordagem de gestão de temas sociais e ambientais na cadeia de valor (fornecedores)	Editar a política de suprimentos e elaborar norma para gestão de aspectos socioambientais (meio ambiente, SSO, aspectos sociais) relacionados a fornecedores (risco e medidas correspondentes), considerando: - Classificação de riscos (geografia, natureza da atividade, porte, posição na cadeia- Gestão proporcional ao risco (cláusulas contratuais, auto-declarações de compromisso, aderência a iniciativas, questionário, auditorias); - Forma de monitoramento e reporte; - Responsabilidades	Concluído em 2011
3.5	Estruturar abordagem para o Engajamento com Partes Interessadas	Fase licenciamento: no escopo do Guia de Licenciamento Fase operação: a definir Requisitos a serem abrangidos: - identificação e atualização das partes interessadas; - categorias de partes interessadas abrangidas; - fornecimento de informações e processo de consulta informada; - incorporação dos resultados das consultas nos projetos/gestão da empresa; - Feedback; - mecanismos para queixas e reclamações (com requisitos alinhados aos requisitos da IFC); - dispositivos especiais (para determinados grupos de partes interessadas) Aprimorar mecanismos para recebimento de queixas e reclamações corporativo (Fale conosco), para atender requisitos das iniciativas, em especial os padrões da IFC.	Em Andamento
3.6	Estruturar o programa de Treinamentos em Sustentabilidade	Desenvolver treinamento básico que inclua divulgação ampla da estratégia e política de sustentabilidade, código de conduta (p. ex. Treinamento on-line básico - módulo I).	Concluído em 2011

		Avaliar necessidades de treinamento para responder a outros temas de sustentabilidade nas empresas e definir programa de treinamento em sustentabilidade. Temas já identificados: - Prevenção de Passivos Ambientais, Corrupção, Direitos Humanos na Cadeia de Fornecedores, Saúde e Segurança, Meio Ambiente, Gestão de Aspectos e Impactos Sociais e ambientais, Engajamento com Partes Interessadas, Norma de Investimento Social Estratégico e Patrocínio.	Em Andamento
3.7	Definir sistema para a gestão da informação (documentos)	Desenhar/elaborar sistema de gestão de informações (documentos e registros) para o SGS	Concluído em 2011
3.8	Definir indicadores de sustentabilidade que serão acompanhados pela DS, Grupo de Trabalho e Conselho de Sustentabilidade	Selecionar os indicadores chave de monitoramento para acompanhamento pelo corporativo. Considerar aqueles que estejam alinhados aos temas materiais, objetivos e metas, compromissos e iniciativas que a EBX subscreve.	Concluído em 2011
		Selecionar/definir quais indicadores (corporativos) serão incluídos na Política de Remuneração variável das áreas corporativas e empresas (administração).	Em Andamento
3.9	Elaborar programa de monitoramento e reporte interno	Elaborar programa de monitoramento e reporte interno. Considerar indicadores, conformidade legal e compromissos voluntários internos e externos, sistema de gestão da informação, periodicidade de consolidação para análise crítica e reporte, uso interno e externo dos dados e informações.	Em Andamento
3.10	Definir estrutura para análise crítica do desempenho em sustentabilidade	Elaborar procedimento de análise crítica incluindo frequência, informações revisadas, consequências, papéis e responsabilidades	Em Andamento
3.11	Definir abordagem de comunicação Interna e Externa de Sustentabilidade	Elaborar plano de comunicação interna para divulgar plano de sustentabilidade	Concluído em 2011
		Formalizar os canais de comunicação internos e externos para divulgar abordagem da organização para questões materiais de sustentabilidade (tais como políticas e diretrizes, forma de gestão, compromissos e posicionamentos, ações e programas, resultados de monitoramento e análise crítica), de forma alinhada ao Plano Estratégico de Comunicação.	

		Divulgar SGS: estrutura, objetivos e metas, políticas e diretrizes, posicionamentos e compromissos, programas	
4	Implantar SGS	Implantar nova estrutura organizacional, programa de treinamento básico em sustentabilidade	Concluído em 2011
		Implantar políticas, diretrizes e normas (revisadas/novas)	
		Implantar mecanismos para a gestão do combate à corrupção: avaliações de riscos relacionados a corrupção, treinamentos nas políticas e procedimentos anticorrupção, monitoramento, canal de denúncias e tratamento de suspeitas.	
		Implantar sistema de gestão de informações	
		Mapear APPs e Reservas Legais existentes	
5	Implantar monitoramento	Implantar procedimentos e programas para combate ao trabalho forçado e infantil	Em Andamento
		Implantar programa monitoramento	
		Monitorar uso de energia nas empresas	
		Conduzir inventário de GEE nas empresas	
		Monitorar e consolidar dados de uso de água	
		Identificar projetos/operações onde há recirculação de água e quantificar	
		Monitorar conformidade com políticas corporativas, condicionantes de Instituições Financeiras e conformidade legal	
		Implantar programa monitoramento vazamentos	
		Implantar mecanismos para a gestão do combate à corrupção: avaliações de riscos relacionados à corrupção, monitoramento de casos de corrupção, canal de denúncias e encaminhamento.	
		Monitorar diferenças salários entre homens e mulheres (e outras categorias de diversidade) , por função, empresa e região. Monitorar diferença entre menor salário pago e maior salário pago Estabelecer objetivos e metas quanto a remuneração (considerando requisitos iniciativas)	

		Selecionar projetos pilotos ISE e Patrocínio de mais longo prazo (p. ex. tecnologia e pesquisa) para acompanhar (toda a aplicação das normas e monitoramento)	
6	Elaborar exercício para conduzir o primeiro relatório externo de sustentabilidade (corporativo)	Exercício para elaborar primeiro relatório GRI: Desenho (corporativo e empresas), análise de lacunas, exercício de limites e materialidade, forma de engajamento, coleta de dados, estrutura, empresa de comunicação, validação resultados	Em andamento

Anexo II - Questionário com as competências para a Sustentabilidade

Competências para a Sustentabilidade					
Legenda:	Classificação	E - Essencial	Nível	1 – Não Atende	
		EP - Específica		2- Atende Parcialmente	
		3 – Atende Plenamente			
		4 - Supera			
Competência				Classificação	Nível
Gestão de Riscos					
Atendimento a Requisitos Legais					
Inovação (Capacidade de gerar soluções inovadoras sem fazer escolhas óbvias por alternativas aparentemente paradoxais).					
Criatividade					
Habilidade para trabalhar com outras companhias(parcerias /alianças) , incluindo concorrentes, na implementação de soluções criativas					
Gestão do ciclo de Vida dos produtos e serviços					
Otimização do consumo de materiais, água e energia em produtos e serviços					
Minimização da dispersão de compostos tóxicos					
Promoção da reciclagem					
Maximização do uso de recursos renováveis					
Extensão da durabilidade dos produtos					
Aumento da intensidade do uso de produtos e serviços					
Gestão da Reputação / Comunicação Externa					
Envolvimento e Engajamento					
Desenvolvimento / aplicação de tecnologias para a criação de bens e serviços mais "limpos"					
Fabricação de produtos ou serviços inovadores e mais valiosos para os consumidores					
Perícia em sintetizar modelos de negócios, tecnologias e regulamentos em diferentes indústrias					
Conhecimento de como os recursos renováveis e os não renováveis afetam os ecossistemas de negócios e indústrias;					
Habilidade de identificar aspectos, impactos, perigos e riscos das atividades, produtos e serviços.					
Visão Multidisciplinar/Holística					
Gestão de Mudança					

Capacidade de promover a educação, capacitação e sensibilização.		
Capacidade de identificar e gerir impactos.		
Capacidade de Medir e Gerir o desempenho em sustentabilidade.		
Preparação e atendimento às emergências.		
Capacidade de Registrar e Investigar Incidentes e Acidentes.		
Articulação (Capacidade de estabelecer diálogos abertos com diferentes <i>stakeholders</i> de todos os níveis, resultando em acordos que satisfaçam as partes envolvidas).		
Trabalho em Equipe (Capacidade de conceber e desenvolver trabalhos em conjunto, reconhecendo e respeitando as limitações e expertises dos outros, adaptando-se as características do grupo).		
Flexibilidade (Capacidade de ajustar-se a novas responsabilidades com facilidade).		
Excelência Técnica (Capacidade de transformar conhecimentos atualizados em resultados).		
Austeridade (Capacidade de orientar-se permanentemente pela diminuição do desperdício, por soluções com boa relação custo-benefício e por economias de escala).		
Execução (Capacidade de resolver problemas, de forma autônoma, através da experiência prática aplicada numa operação ou no funcionamento de algo).		
Promover a diversidade no trabalho.		
Promoção da Saúde, Segurança e Integridade das pessoas.		
Empreendedorismo (Capacidade de identificar novas oportunidades de negócios, propor e implementar soluções de forma assertiva, inovadora e adequada).		
Superlatividade (Capacidade de orientar-se por metas ambiciosas e desafiadoras que superam os padrões comuns).		

Anexo III –Tabela de apoio com as atividades e programas de Recursos Humanos

Recursos Humanos EBX		
Atividades	Objetivo	Ações/Programas
Recrutamento e Seleção	Atração de Profissionais	Divulgação de Oportunidades
		Contratação de Aposentados
		Parcerias com Universidades
		Programas de Qualificação
		Programa Igualar (Pessoas com deficiência)
		Programa de Estágio
		Programa Jovem aprendiz
Cargos e Remuneração	manutenção da competitividade da remuneração, atrair e reter	Remuneração Competitiva comparada com o mercado
		Bônus/Metas
		Promoção e Mérito salarial
		Estrutura salarial e de cargos
Educação Corporativa	Criar uma cultura de desenvolvimento de pessoas alinhada às estratégias de crescimento do Grupo EBX	Academia de Liderança
		Auxílio Educacional
		Treinamentos
		Programa de Estágio
Gestão do Desempenho	Consolidar o processo de Gestão do desempenho proporcionando uma cultura de reconhecimento e feedback	Avaliação por Competências e Metas
		PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

#

Engajamento e Cultura	Promover ações que estimulem a diversidade e impactem positivamente na cultura do Grupo	Programa de ambientação de novos colaboradores
		pesquisa de engajamento
		Programa Igualar (PCD's)
		Programa Viver Bem
Carreira e Sucessão	Mapear perfis e construir um programa individualizado com foco em carreira e sucessão	<i>Assessment</i> de Gestores
		Plano de Sucessão

Anexo IV – Competências Essenciais para a Sustentabilidade

Competências Essenciais para a Sustentabilidade						
Legenda:	Classificação	E - Essencial	Nível	1 - Não Atende		
		EP - Específica		2- Atende Parcialmente		
	NC - Não houve consenso	3 - Atende Plenamente				
		4 - Supera				
Competência					Classificação	Nível
Inovação					E	2,57
Criatividade					E	2,85
Otimização do consumo de materiais, água e energia em produtos e serviços					E	2
Envolvimento e Engajamento					E	2,71
Visão Multidisciplinar/Holística					E	2,85
Capacidade de conceber e desenvolver trabalhos em conjunto, reconhecendo e respeitando as limitações e expertises dos outros, adaptando-se as características do grupo.					E	2,71
Capacidade de ajustar-se a novas responsabilidades com facilidade.					E	3
Capacidade de transformar conhecimentos atualizados em resultados.					E	2,71
Promover a diversidade no trabalho.					E	2,57
Capacidade de identificar novas oportunidades de negócios, propor e implementar soluções de forma assertiva, inovadora e adequada.					E	3
Capacidade de orientar-se por metas ambiciosas e desafiadoras que superam os padrões comuns.					E	3,43
Visão Sistêmica					E	1
Planejamento					E	2
Gestão Financeira					E	2,5
Coerência entre comunicação e prática					E	2,5

Anexo V – Competências Específicas para a Sustentabilidade

Competências Essenciais para a Sustentabilidade						
Legenda:	Classificação	E - Essencial	Nível	1 - Não Atende		
		EP - Específica		2- Atende Parcialmente		
	NC - Não houve consenso	3 - Atende Plenamente				
		4 - Supera				
Competência					Classificação	Nível
Minimização da dispersão de compostos tóxicos					EP	2,85
Promoção da reciclagem					EP	1,57
Aumento da intensidade do uso de produtos e serviços					EP	2
Desenvolvimento / aplicação de tecnologias para a criação de bens e serviços mais "limpos"					EP	2,42
Conhecimento de como os recursos renováveis e os não renováveis afetam os ecossistemas de negócios e indústrias;					EP	2,57
Habilidade de identificar aspectos, impactos, perigos e riscos das atividades, produtos e serviços.					EP	2,42
Gestão de Mudança					EP	2,14
Capacidade de identificar e gerir impactos.					EP	2,28
Capacidade de Medir e Gerir o desempenho em Sustentabilidade.					EP	1,71
Preparação e atendimento às emergências.					EP	2
Capacidade de Registrar e Investigar Incidentes e Acidentes.					EP	2,14
Capacidade de estabelecer diálogos abertos com diferentes stakeholders de todos os níveis, resultando em acordos que satisfaçam as partes envolvidas.					EP	3,14
Capacidade de construção de cenários futuros assegurando legados legítimos, sem provocar rupturas e traumas sociais					EP	1
Capacidade de aplicação dos conceitos de Sustentabilidade					EP	3
Licenciamento Ambiental					EP	4

Anexo VI – Competências para a Sustentabilidade que não obtiveram consenso

Competências Essenciais para a Sustentabilidade						
Legenda:	Classificação	E - Essencial	Nível	1 - Não Atende		
		EP - Específica		2- Atende Parcialmente		
		NC - Não houve consenso		3 - Atende Plenamente		
				4 - Supera		
Competência					Classificação	Nível
Gestão de Riscos					N C	2,42
Atendimento a Requisitos Legais					N C	2,85
Habilidade para trabalhar com outras companhias(parcerias /alianças), incluindo concorrentes, na implementação de soluções criativas					N C	2,71
Gestão do ciclo de Vida dos produtos e serviços					N C	1,57
Maximização do uso de recursos renováveis					N C	1,85
Extensão da durabilidade dos produtos					N C	2,14
Gestão da Reputação / Comunicação Externa					N C	2,57
Fabricação de produtos ou serviços inovadores e mais valiosos para os consumidores					N C	2,85
Perícia em sintetizar modelos de negócios, tecnologias e regulamentos em diferentes indústrias					N C	2,57
Capacidade de promover a educação, capacitação e sensibilização.					N C	2,5
Capacidade de orientar-se permanentemente pela diminuição do desperdício, por soluções com boa relação custo-benefício e por economias de escala.					N C	2,14
Capacidade de resolver problemas, de forma autônoma, através da experiência prática aplicada numa operação ou no funcionamento de algo.					N C	2,57
Promoção da Saúde, Segurança e Integridade das pessoas.					N C	2,28